

Kiat Kepemimpinan

Memasuki abad milenium baru ditandai dengan suasana kompetisi global. Kita ditantang dengan tingginya kualitas dan produkvitas kerja yang maksimal. Standar dan kemajuan medis menjadikan orang dapat menikmati hidup lebih sehat dan lebih lama. Kesempatan pendidikan yang fantastis, dari prasekolah, sekolah dasar, sekolah menengah dan universitas, pendidikan berkelanjutan, komputer dan internet sangat mengesankan. Kemajuan ilmu pengetahuan menghasilkan teknologi tinggi, sistim informasi sangat maju dan lain sebagainya yang dalam beberapa dekade lalu masih dirasakan sebagai sesuatu yang tidak mungkin.

Melihat kompleksitas masalah sekarang ini, dalam organisasi memerlukan pemimpin yang berorientasi pada corak kepemimpinan masa kini. Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mampu membawa organisasi sesuai dengan asas-asas manajemen modern, sekaligus bersedia memberikan kesejahteraan dan kebahagiaan kepada bawahan dan masyarakat luas. Karena itu keberhasilan seorang pemimpin dapat dinilai dari produktivitas dan prestasi yang dicapainya, juga dapat dinilai dari kepiawaiannya dalam memimpin suatu organisasi.

Untuk mendapatkan pemimpin yang sesuai dengan era kini diperlukan kejelian dalam menghadapi segala permasalahan-permasalahan yang ada, disamping itu juga harus mempunyai kemampuan memimpin, kemampuan intelektual yang tidak diragukan sehingga di dalam memutuskan suatu kebijakan dapat diterima baik oleh masyarakat luas maupun di dalam organisasi yang dipimpinnya.

Pengetahuan dan pembelajaran akan menjadi asset pembeda pada abad ke 21. Staf akan mengerti bagaimana menilai dengan cepat informasi dan lebih penting lagi bagaimana menyaringnya, mengevaluasi, meringkas dan bagaimana menjadikannya ke dalam suatu rencana kegiatan. Mereka akan mempunyai tingkat fleksibilitas dan adaptasi yang tinggi dalam menghadapi kemajuan teknologi, serta akan meningkatkan kecakapan dalam hubungan dengan orang. Mereka tidak akan memandang karir mereka sebagai pendakian hirarkis pada tangga sebuah organisasi, tetapi justru akan mempunyai mobilitas yang tinggi dan akan termotivasi oleh tantangan –tantangan yang ada.

Pemberdayaan adalah kata kunci untuk memperlancar latihan pengetahuan. Menurut Jack Welch, organisasi pada abad ke 21 akan berkonsentrasi pada tujuan setiap orang karena masing-masing mempunyai informasi dan kekuasaan yang mereka butuhkan untuk membuat keputusan . Akan ada banyak cara dalam melakukan hal-hal yang dianggap tepat, tidak hanya satu cara saja. Tim dan individu, keduanya akan diberdayakan tetapi pemberdayaan ini akan menghadirkan suatu hal yang lebih maju dibandingkan dengan yang ada sekarang. Orang akan diberdayakan menjadi *self-leader* yang benar dan akan meningkatkan kemampuan mengatasi sistem kekuasaan yang meningkat.

Revolusi teknologi menyebabkan perubahan cara organisasi menyusun diri mereka sendiri. Perubahan stuktur membutuhkan perubahan budaya yang lebih radikal, yaitu sistem sosial yang ada dalam organisasi tersebut. Esensi perubahan budaya ini adalah merupakan investasi dan menekankan pada pengetahuan kerja, yaitu proses orang-orang dan transformasi informasi. Budaya yang muncul ini menempatkan nilai pada mentorship, pembelajaran, inisiatif, dan kreativitas. Agar benar-benar efektif, pekerja pengetahuan (Knowledge Workers) perlu diberdayakan pada level yang telah maju. Modal dasar manusia yang cakap dan terdidik akan menjadi unsur utama keberhasilan organisasi. Orang perlu mampu memimpin dirinya sendiri.

Bagaimana seorang pemimpin dapat mengembangkan *self-leadership* yang dibutuhkan untuk menjalankan organisasi pada abad ke 21? Dalam bukub ini akan menyebut model *leadership* yang baru sebagai *superleadership* yang dimulai dengan gagasan bagaimana memimpin individu untuk menjadi pemimpin

bagi diri mereka sendiri, bergerak ke gagasan untuk memimpin tim dan kemudian mengusulkan gagasan untuk mengembangkan budaya total *self-leadership* melalui organisasi.

Self-leadership adalah perluasan yang difokuskan pada perilaku, pola pikir dan perasaan yang digunakan untuk mempengaruhi atas diri sendiri. *Self-leadership* adalah apa yang orang lakukan untuk memimpin diri mereka sendiri. Dalam beberapa hal *self-leadership* juga dapat dianggap sebagai bentuk dari kepengikutan atau mungkin lebih tepatnya *leadership* fokus pada diri sendiri yang mampu membatasi diri sendiri dan mampu membatasi menjadi kepengikutan tradisional.

Mengembangkan setiap orang memiliki *self-leadership* yang efektif adalah tantangan yang menarik dan berat. Pemimpin yang melakukan ini disebut *superleader* suatu istilah yang digunakan manajer dan eksekutif yang bertanggung jawab memimpin orang lain, staf mereka.

Superleader adalah seseorang yang memimpin orang lain untuk memimpin diri mereka sendiri. *Superleader* mendisain dan meletakkan sistem yang diikuti dan mengajar karyawan untuk menjadi *self-leader*. Pendekatan tersebut terdiri dari perluasan perangkat perilaku, yang semuanya dimaksudkan untuk menjadikan pengikut mempunyai kemampuan perilaku dan kognitif yang penting untuk melatih *self-leadership*. *Superleader* akan selalu berfokus pada "*Apa yang dapat saya lakukan untuk memimpin orang lain agar mereka memimpin diri mereka sendiri ?*"

SUPERLEADERSHIP

Superleadership dikenal juga sebagai pemimpin *empowering* (pemberdaya). Pemimpin *super* mempunyai kekuatan dan kebijakan untuk membantu mendorong kemampuan pengikut yang mengelilingi mereka. Kekuatan *superleader* pada akhirnya berlipat-lipat karena adanya kekuatan orang lain.

Superleader mendorong pengikutnya untuk berinisiatif, bertanggung jawab sendiri, percaya diri, merencanakan tujuan sendiri, berpikir secara positif, dan mampu mengatasi permasalahan. *Superleader* memberi semangat kepada orang lain untuk bertanggung jawab dari pada memberi perintah. Satu bagian penting dari *superleadership* dalam menghadapi tantangan abad ke 21 adalah mengharuskan para pengikutnya untuk berpengetahuan dan perlu informasi untuk melatih kepemimpinan mereka sendiri.

TANTANGAN SUPERLEADERSHIP

Dalam *superleadership,* yang penting adalah para pengikut dianggap dan menjadi pemimpin. Jika para pengikut memimpin diri mereka sendiri, pemimpin organisasi itu akan memimpin secara keseluruhan. Pemimpin ini memimpin pengikutnya untuk sedapat mungkin menjadi pemimpin yang terbaik bagi dirinya sendiri.

STRATEGI SELF-LEADERSHIP

Self-set Goal adalah penting sebagai salah satu dari kesuksesan *self-leadership*. Menentukan tujuan untuk mentapkan basis *self-direction* serta menetapkan prioritas. Tujuan harus bersifat menantang tetapi spesifik dan terjangkau untuk mencapai suatu hasil yang optimal. Tantangan utama pemimipin adalah bagaimana mendisain organisasi tersebut untuk membentuk *superleadership* sebagai suatu bentuk kepemimpinan yang alami dan diterima. Bagi organisasi secara kesuluruhan, hasil yang baik berasal dari sistem yang menyeluruh dan terpadu yang secara sengaja dibentuk untuk meningkatkan keberanian, mendukung dan menguatkan *self leadership* melalui organisasi.

MENCIPTAKAN SUPERLEADERSHIP MELALUI STRUKTUR ORGANISASI

Istilah struktur organisasi mengacu pada tugas, peran, fungsi dan tanggung jawab yang dibedakan dalam sebuah organisasi. Perbedaan dan spesialisasi tertentu menciptakan kebutuhan bagi integrasi dan koordinasi atas upaya unit-unit khusus. Pada organisasi tradisional integrasi ini secara khusus ditunjukkan dengan hirarki atau struktur yang berbentuk piramida dimana masing-masing level memiliki tanggungjawab dan kekuasaan yang meningkat. Sementara pada saat ini struktur organisasi ini menciptakan lawan dan apa yang kita perkirakan sebagai pemberdayaan organisasi.

Revolusi informasi yang baru menciptakan perubahan dalam cara integrasi, mengambil peran dalam organisasi karena kecepatan dan luasnya informasi sekarang dapat disebar melalui jaringan elektronik, tidak ada lagi perlunya integrasi melalui hierarki. Kenyataannya, struktur organisasi baru telah disusun lebih dari dua dekade lalu yang dapat mempercepat arus informasi, penyebaran kekuasaan dalam pengambilan keputusan, dan memberdayakan pegawai biasa.

Secara keseluruhan, misi yang paling mendasar dari pengembangan *self leadership* berkaitan dengan penerapan konsep struktur organisasi adalah sebagai organisasi horizontal. Organisasi yang bergerak kearah model horizontal tampaknya perlu menggunakan strategi berikut :

- Mendatarkan organisasi, menghapuskan lapisan manajemen dan supervisi yang tidak perlu;
- Mengorganisir sekitar proses pekerjaan kunci daripada fungsi tradisional;
- Menempatkan karyawan dalam *teamwork* dengan tanggung jaawab dan kekuasaan yang luas untuk mengelola mereka sendiri;
- Memberi penghargaan pada karyawan atas dasar keterampilan pekerjaan yang sesuai dengan yang mereka miliki dan atas kinerja tim;
- Menempatkan kesempatan yang banyak bagi karyawan untuk mempunyai kontak yang regular dengan pengguna layanan;
- Menyediakan informasi yang bermakna bagi karyawan, pelatihan untuk membantu mereka membuat keputusan yang efektif, dan menghasilkan pekerjaan yang baik.

MENCIPTAKAN SUPERLEADERSHIP MELALUI SISTEM SUMBER DAYA MANUSIA

Keputusan yang strategis dalam pengelolaan SDM antara lain :

- Alur kerja: pilihan antara efisiensi, kontrol yang tinggi dan pembagian tugas khusus versus inovasi, fleksibilitas dan kelas-kelas tugas yang lebih luas.
- Staffing : pilihan antara kontrak informal, rekruitmen dari dalam, dan garis kontrak informal versus kontrak formal, kontrak kinerja staf.
- Penilaian kinerja: pilihan antara penyeragaman penghargaan, prosedur, kontrol, versus penghargaan fleksibel, tujuan pengembangan, dan input ganda.
- Kompensasi: pilihan antara keputusan pembayaran tetap, pembayaran berbasis pekerjaan/tugas, pembayaran senioritas dan pembayaran terpusat versus pembayaran beragam, pembayaran yang berorientasi pada tim, pembayaran berbasis kinerja dan pembayaran yang didesentralisasikan.

MENGUATKAN SELFLEADERSHIP DISELURUH ORGANISASI

Bagi seorang *superleader* dalam meraih meraih sukses untuk menumbuhkan *self-leadership* bagi yang lainnya, harus memberi perhatian yang bermakna untuk mewujudkan sistem *self-leadership* yang konstruktif dan menyeluruh. Karakter dan budaya organisasi akan lahir dari kumpulan budaya-budaya kecil yang dilahirkan melalui organisasi.

Untuk menguatkan *self-leadership,* seorang *superleader* harus menyediakan alur bebas atas informasi di seluruh organisasi. Jadi staf yang membuat keputusan telah siap mengakses informasi, mislanya organisasi ini menyediakan informai tentang perubahan lingkungan, perkembangan teknologi dan sejenisnya diseluruh organisasi. Dengan strategi ini banyak informasi yang dapat disampaikan, informasi keuangan dan informasi terkinipun secara luas dapat diketahui warga organisasi.

MEMBANGUN BUDAYA YANG MEMACU SELFLEADERSHIP

Untuk membangun *self-leadership* adalah melalui membentuk budaya yang memacu kreativitas. Untuk memacu kreativitas tidak ada petunjuk apa yang harus dilakukan, bagaimana memperolehnya, dan bagaimana melakukannya. Tidak ada petunjuk khusus. Setiap orang dalam melakukan tugasnya harus bertanya dan mencari informasi sebanyak mungkin, lalu mengambil keputusan sendiri.

Tujuannya adalah untuk membangun budaya mandiri. Setiap orang harus mampu berkreasi dan melakukan perubahan karena perubahan dunia terjadi setiap saat. *Superleader* harus menciptakan suatu organisasi yang belajar yang selalu memacu orang untuk mengerjakan kembali sesuatu untuk meraih yang terbaik.

Lebih lanjut, setiap orang diberi tanggungjawab yang menyeluruh dan memiliki keputusan. Ini benar-benar akan mengubah mereka menjadi warga organisasi yang lebih baik. Demikian pula, anggota tim yang lebih baik memiliki kemampuan untuk memimpin diri sendiri yang berguna bagi organisasi secara menyeluruh.

Seorang *superleader* harus mampu memimpin orang lain, dan memimpin dirinya sendiri, sehingga menyerahkan hampir sebagian besar keputusannya. *Superleader* hanya membuat keputusan yang penting, yang benar-benar dipikirkan secara matang dalam waktu yang cukup panjang agar keputusan itu benar-benar berharga. Keputusan lainnya dibuat oleh orang-ornag yang tepat sesuai dengan masalah, isu atau peluangnya. Sebagai *superleader* harus mengidentifikasi 5 peran:

- Sebagai pemimpin, penjaga utama, penterjemah, guru
- Sebagai penasehat utama.
- Sebagai petugas akuntabilitas.
- Sebagai selebrator, *cheerleader* yang dapat membantu memecah konflik.
- Sebagai pemimpin yang memilih orang yang akan membuat keputusan akhir

MENGEMBANGKAN KELOMPOK PENGELOLA DIRI SENDIRI

Untuk membangkitkan rasa memiliki yang konsisten dengan organisasi belajar, dapat dilakukan melalui pemanfaatan kelompok di seluruh organisasi. Dalam hal ini tidak diperlukan peraturan baku, dan prosedur yang detil. Buku panduan yang diperlukan adalah organisasi pembelajar, dimana orang-orang di sekitar kegiatan dapat berkreasi dan mengkreasikan kembali, membuat keputusan, strategi dan mengalokasikan keuangan dananggaran yang tersedia..

Manusia pada dasarnya akan bertanggung jawab dan dapat dipercaya

Beberapa prinsip dasar yang harus digunakan dalam rangka penerapan premis di atas yaitu :

- Mengurangi jumlah tingkat pengawasan untuk meningkatkan komunikasi
- Membentuk kelompok untuk dapat bekerja sama.
- Tiap kelompok diorganisir dalam bentuk pengelolaan diri sendiri.
- Proses perubahan penting diimplementasikan secara “bottom up”.
- Jalan menuju pengelolaan diri sendiri cukup berbeda satu dengan yang lainnya.

Prinsip-prinsip perubahan ini harus menjadi inspirasi dan panduan bagi nilai-nilai inti organisasi dan selalu menggambarkan proses “bottom up” yang menunjukkan percaya diri yang besar bahwa pegawai yang memiliki kemampuan khusus untuk mengerjakan hal-hal yang paling cocok dengan mereka. Kegiatan seperti itu akan menciptakan lingkungan yang memiliki nilai yang menyenangkan bagi setiap karyawan.

Untuk bisa mengelola diri sendiri atau memimpin diri sendiri, seorang *superleader* maupun *selfleader* harus bisa berpikir kreatif dalam menjawab tantangan-tantangan persaingan yang dihadapkan pada mereka yang dalam tujuan keseluruhannya adalah pencapaian tujuan organisasi secara maksimal.

BERPIKIR KREATIF

Mengapa kreativitas penting dalam era globalisasi ?

Era globalisasi menghadapkan kita pada suatu dunia yang terbuka, dunia yang menyatu serta perubahan yang besar dalam seluruh kehidupan manusia. Kemajuan teknologi komunikasi sangat mendukung arus informasi yang tanpa batas. Globalisasi menuntut kita untuk pandai-pandai memanfaatkan peluang serta menuntut kita untuk pandai beradaptasi dan berpikir secara kreatif serta professional dalam mencari pemecahan masalah secara imajinatif, inovatif dan kreatif..

Empat fokus utama konsep dasar kreativitas yaitu pribadi (*person*), proses (*process*), produk/hasil kreativitas (*product*) serta pendorong (*press*) kreativitas .

- Pribadi

Tindakan kreatif muncul dari keunikan keseluruhan kepribadian dalam berinteraksi dengan lingkungannya. Kreatif terfokus pada unsur pribadi dengan segala keunikannya. Selain itu kreativitas juga merupakan titik pertemuan yang khas antara tiga atribut psikologis: intelegensi, gaya kognitif dan kepribadian/motivasi.. Secara bersamaan ketiga segi dalam alam pikiran ini membantu memahami apa yang melatarbelakangi individu yang kreatif, dan dengan kemampuan pribadi mengenal dan memanfaatkan sumber penggerak yang berasal dari energi yang terdapat dalam diri manusia sendiri yaitu:

- Rasa percaya diri
- Integritas
- Berserah diri
- Tawakal

- Proses

Proses kreatif pada dasarnya merupakan langkah-langkah yaitu *(1)sensing difficulties, problems, gaps in information, missing elements, something asked; (2) making guesses and formulating hypothesis about these deficiencies; (3) evaluating and testing these guesses and hypotheses; (4) possibly revising and retesting them; and finally (5) communicating the result."*

Selain langkah-langkah tersebut diatas proses kreatif yang banyak diterapkan dalam pengembangan kreativitas meliputi tahap : (a) persiapan; (b) inkubasi; (c) iluminasi; dan (d) verifikasi, meskipun adapula yang mengembangkan dengan tahapan-tahapan berikut: (a) inspirasi; (b) klarifikasi; (c) distilasi; (d) perspirasi; (e) inkubasi; dan (f) evaluasi.

- Produk kreativitas

Produk kreativitas pada dasarnya menekankan pada unsur :

- orisinalitas,
- kebaruan,
- kebermaknaan.

- Faktor pendorong

Faktor pendorong kreativitas terdiri dari faktor internal yaitu dari diri sendiri dan faktor eksternal yaitu faktor-faktor lingkungan sosial dan psikologis. Sehingga kreativitas tidak hanya bergantung pada ketrampilan dalam bidang dan dalam berpikir kreatif, tetapi juga pada motivasi intrinsik (pendorong internal) untuk bertindak kreatif dan pada lingkungan sosial yang kondusif (pendorong eksternal). Sedangkan faktor lingkungan sosial akan menjadi pendorong apabila lingkungan sosial atau budaya mendukung secara kondusif akan terjadinya sebuah kreativitas.

Konsep berpikir kreatif pada dasarnya mengarah kepada penemuan hal-hal baru seperti ide baru, alternatif baru atau desain baru. Disisi lain ada kecenderungan besar dalam proses berpikir sehari-hari untuk mengambil pola yang sudah mapan, ide yang paling dominan atau desain yang umum dipakai. Dari aspek tahapan proses berpikir, dapat dikatakan bahwa mereka meloncat ke tahap dua dari proses berpikir, yaitu langsung kepada *vertical thinking*.

Vertical thinking baru dapat dimulai setelah situasi diterjemahkan ke dalam konsep, faktor, rumusan masalah dan sebagainya. Sebelum tahap ini ada satu tahap yang sering disebut sebagai *lateral thinking* yang berhubungan dengan hal-hal seperti identifikasi masalah, pemilihan ancangan untuk menyelesaikan masalah. Namun dengan adanya kebiasaan atau pengalaman, maka tahap pertama ini sering dilewati dan langsung meloncat ke pola pemecahan masalah yang biasa dilakukan .

Proses berpikir dapat dilihat dari dua tahap. Tahap pertama, adalah proses eksplorasi seperti mencari ide, memandang masalah dari berbagai sudut pandang yang berbeda, mencari titik masuk (*entry point*) yang tepat dan mencari ancangan (*approach*) yang tepat. Tahap ini sering disebut sebagai tahap pemikiran kreatif (*creative thinking*), ada juga yang menyebut sebagai *lateral thinking*. Tahap kedua, dalam proses berpikir sering disebut sebagai *problem solving* atau *vertical thinking*.

Tahap ini melanjutkan dan memanfaatkan ide, alternatif ataupun ancangan yang didapat dari tahap pertama, sampai pada pemecahan masalah. *Creative thinking* bukan substitusi dari *vertical thinking*, keduanya diperlukan dan saling melengkapi. Vertical thinking lebih popular karena didalam proses berpikir ini lebih dimungkinkan adanya pedoman yang lebih jelas dan terarah, bahkan dalam hal tertentu dapat sampai pada petunjuk pelaksanaan yang lebih rinci. Di lain pihak dalam *creative thinking* sulit untuk menyusun 'manual' yang terinci.

PERBEDAAN

Vertikal thinking	dan	Creative thinking
Pemecahan masalah alternative		Penciptaan ide dan
Convergent		Divergent
Vertical		Lateral
Selektif		Generatif
Berurutan		Boleh meloncat
Harus benar pada setiap langkah setiap langkah		Tidak harus benar
Analitis		Provokatif
Logik Matematis		Imaginatif

TANTANGAN DALAM BERPIKIR KREATIF

Lingkungan yang semakin kompleks menimbulkan kebutuhan yang semakin besar akan kreativitas. Kecepatan perubahan dan saling keterkaitan yang semakin besar antar berbagai komponen lingkungan menimbulkan masalah baru, setiap pemimpin perlu memiliki kreativitas yang tinggi untuk menghadapi tantangan yang ada dihadapannya. Berbagai tantangan yang akan dihadapi dewasa ini, antara lain :

- Lokasi peluang-peluang sedang bergeser.
- Globalisasi pasar dan persaingan bebas mampu menciptakan perubahan yang menakjubkan dan membuka banyak peluang.
- Organisasi/ organisasi kecil dan inovatif sering mendapatkan lebih banyak kepuasan kerja serta mampu memperoleh penghasilan lebih besar dari pada organisasi besar.
- Organisasi/organisasi besar cenderung merampingkan diri dan memendekkan rentang dengan pelanggan dan pemasok, dampaknya memberikan peluang besar bagi mitra kerja.
- Kepemimpinan yang efektif dan inovatif lebih banyak dibutuhkan daripada kemampuan dengan kompetensi medium.

Menghadapi tantangan tersebut diperlukan terobosan cara berpikir sehingga mampu menjembatani kesenjanagan teknologi dan nilai yang dimiliki, dengan cara menetapkan tujuan dan cita-cita. Oleh karena itu dalam era milenium ini kreativitas dalam kepemimpinan setidaknya dapat menjamin kelangsungan hidup organisasi.

TUNTUTAN DALAM BERPIKIR KREATIF

- Kompleksitas Lingkungan
  Saling keterkaitan dari faktor-faktor lingkungan serta kecepatan perubahan lingkungan seringkali menimbulkan berbagai masalah baru yang belum pernah terjadi sebelumnya. Kemampuan organisasi untuk melakukan adaptasi akan banyak bergantung kepada kemampuannya. Kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan sangat mempengaruhi kelangsungan hidup suatu organisasi, sehingga sangatlah jelas pentingnya peran kreativitas.

- Sumber daya
  Sumber daya yang terbatas juga mendorong peningkatan kreativitas. Pengolahan kembali kepingan kayu, penemuan kertas kertas dan bahan lain yang dapat diolah kembali, teknologi dalam

pembangunan gedung pencakar langit merupakan gambaran dari peningkatan kreativitas dalam pemanfaatan sumber daya. Dengan semakin terbatasnya sumber daya yang tersedia, berarti semakin kuatnya kebutuhan akan kreativitas.

- Persaingan
  Persaingan yang semakin ketat menuntut kreativitas dalam banyak hal seperti peningkatan mutu produk dan pelayanan, strategi bersaing, pengembangan kualitas sumbe daya manusia dan sebagainya. Perkembangan teknologi komunikasi dan transportasi cenderung semakin meningkatkan persaingan, yang pada akhirnya akan menuntut semakin tingginya kreativitas.

HAMBATAN-HAMBATAN KREATIVITAS

- Hambatan Budaya dan Lingkungan
  Dalam masalah budaya, setiap masyarakat mengembangkan pola-pola budaya yang akan mempengaruhi mereka yang hidup dalam masyarakat tersebut dan pada beberapa negara, komunitas, bahkan kelompok keluarga ada tekanan yang kuat untuk mengikuti dan mematuhi standar moral atau amoral dan standar hidup yang dianut pada perilaku kita, perasaan, sikap, interaksi, sistem nilai, pendidikan, norma kelompok, dan pada dasarnya pada semua aspek kehidupan, termasuk perilaku kreatif,
  misalnya:

  - Berkhayal hanya membuang-buang waktu sia-sia.
  - Suka bermain hanya cocok untuk anak-anak
  - Sepatutnya kita selalu berpikir logis, kritis, analitis dan tidak mengandalkan pada perasaan dan firasat.
  - Semua masalah dapat diselesaikan secara ilmiah dan dengan banyak uang.
  - Terikat pada tradisi.

  Masalah lingkungan yang berpengaruh baik di lingkungan keluarga maupun lingkungan kerja.
  - Orang tua mengekang pendapat dan perilaku kreatif anaknya.
  - Pimpinan yang otokrat dan tertutup terhadap ide-ide anak buah.
  - Kondisi lingkungan yang tidak nyaman seperti bising, panas, pengap.
  - Kurang dukungan dari keluarga dan lingkungan kerja untuk mewujudkan gagasan-gagasan baru.

- Hambatan Persepsi
  - Sulit mengisolasi masalah
  - Cenderung terlalu membatasi masalah
  - Tidak mampu melihat masalah dari berbagai sudut pandang
  - Jenuh
  - Tidak mampu memanfaatkan masukan.

- Hambatan Emosi
  - Takut berbuat salah
  - Tegang dan tidak dapat rileks

- Hambatan Imajinasi
  - Terlalu ketat mengendalikan alam prasadar atau tidak sadar.
  - Menutup kesempatan pada daya imajinasi untuk berjalan
  - Tidak mampu membedakan realita dan fantasi.

- Hambatan Intelektual
  - Kurang informasi, atau informasi tidak tepat sasaran.
  - Kaku dalam menggunakan strategi pemecahan masalah.
  - Perumusan masalah tidak tepat.

- Hambatan dalam ungkapan
  - Kurang terampil dalam mengungkapkan gagasan.
  - Lamban membuat ungkapan secara tertulis.

- Hambatan Mental

  Tuntutan penyesuaian diri dengan masyarakat sekitar akan bearakibat terbentuknya hambatan mental pada diri seseorang, sehingga orang itu akan terkondisi atau terbiasa untuk "menyesuaikan" dengan lingkungannya dan menjadikan tidak tertantang untuk menggunakan daya kreatifitas untuk menghasilkan gagasan atau ide-ide baru. Pemimpin perlu mengetahui apakah bawahannya memiliki kemauan untuk mengenali hambatan kreativitas yang dihadapi serta berusaha untuk mencoba menghilangkan hambatan tersebut .

- Hambatan kreativitas
  - Hambatan Mental yang diciptakan sendiri

    Hambatan mental ini merupakan hambatan yang sulit untuk dikenali. Penyebab hambatan ini adalah diri sendiri, yang terbentuk baik secara sadar atau tanpa kita sadari. Akan tetapi bila sudah dapat dikenali, hambatan ini yang paling mudah untuk diatasi atau dihindari. Secara umum hambatan tersebut dapat disebabkan oleh karena pendidikan, profesi, kebiasaan-kebiasaan umum yang berlaku, atau pengaruh-pengaruh lain yang secara terus menerus mengkondisi kita; sehingga akhirnya tanpa disadari diterima sebagai suatu "kebenaran" mutlak dan akhirnya menghambat daya kreativitas seseorang.

  - Terpola untuk puas dengan satu jawaban

    hambatan ini biasanya terdapat dalam pemikiran analisis seseorang, pengalaman. Pendidikan dan pengaruh lingkungan lainnya dapat mempengaruhi terbentuknya hambatan ini. Bila memori dalam pemikiran seseorang mengakibatkan masalah yang dihadapi dengan pengalaman-pengalaman sebelumnya, maka otak akan segera mengikuti tuntutan pola tersebut.

  - Kesesuaian

    Pada umumnya manusia mempunyai kecenderungan untuk berperilaku yang sesuai dengan tuntutan lingkungan. Hal tersebut, terutama disebabkan oleh dua hal yaitu:
    - Keengganan untuk merusak hubungan baik dengan pihak-pihak lain atau
    - Terlalu malas untuk memikirkan sesuatu secara lebih mendalam lagi.

    `Hambatan-hambatan ini akan membendung keluarnya ide-ide positif karena keengganan untuk mengutarakannya.

  - Tidak Menantang Hal-hal Nyata

    Hambatan jenis ini merupakan salah satu kebiasaan yang paling berbahaya dan justru paling umum ada pada setiap orang. Ada beberapa alasan umum yang paling sering menimbulkan hambatan ini antara lain :
    - Pengaruh atau "tekanan" tertentu yang memaksa seseorang untuk tidak memikirkan satu hal secara lebih mendalam.
    - Rasa malas atau keengganan, sehingga menerima apa yang sudah dapat dibuktikan secara nyata dan tidak ingin mencari "masalah" atau tidak ingin mencari cara lain.
    - Enggan untuk bertentangan dengan pihak lain, karena menyalahi atau menentang tradisi.

  - Kebiasaan Menilai Terlalu Cepat

    Hambatan jenis ini merupakan hambatan yang tidak mudah untuk dihilangkan. Penyebabnya adalah karena kita terlampau terbiasa untuk membandingkan suatu permasalahan dengan pengetahuan atau pengalaman kita sendiri; apalagi bila kita mempunyai fakta-fakta yang mendukung 'kebenaran' tersebut. Dengan demikian hal-hal baru yang berbeda dengan kebenaran yang sudah diyakini dapat menjadi pemicu untuk menolak.

- Takut Terlihat Bodoh
  Hambatan mental jenis ini adalah hambatan yang paling besar dan paling sulit untuk dihilangkan. Biasanya hambatan ini mulai terbentuk semenjak masa kanak-kanak. Pada dasarnya, tidak ada orang orang yang suka ditertawakan apabila melakukan kesalahan (dipermalukan), atau dianggap bodoh, apalagi seorang karyawan. Karena hal ini sangat kuat mengakar pada diri seseorang, mereka akan lebih berhati-hati. Untuk kreatif, seseorang memang harus siap dan berani menanggung resiko.

TAHAP-TAHAP DALAM PROSES BERPIKIR KREATIF

Seseorang yang kreatif akan berhasil mencapai gagasan mengenai pemecahan masalah, produk baru, metode baru dan sebagainya sesudah melalui empat tahap, yaitu:

- Tahap Persiapan
  Dalam persiapan ini tercakup dua faktor penting, yaitu minat (interest) dan konsentrasi (concentration)

  - Minat
    Untuk menciptakan minat sesuatu, seseorang harus mempunyai minat atau keyakinan, dan mau bekerja keras dalam jangka waktu yang lama untuk mewujudkan minatnya tersebut. Di dunia nyata terobosan gemilang dalam bidang apapun, hamper selalu dihasilkan oleh orang-orang yang sudah lama menekuni bidangnya.

  - Konsentrasi
    Pada tahap persiapan, kegiatan yang dilakukan adalah: melihat persoalan dari berbagai sudut pandang, mencari informasi, mengevaluasi kembali persoalan, mencari informasi tambahan, mengevaluasi asumsi-asumsi yang berkaitan dengan persoalan, kembali mencari informasi, dan demikian seterusnya. Rangkaian kegiatan ini makin lama makin intensif. Perhatian orang-orang yang berada pada tahap ini tercurah pada kegiatannya.

- Tahap Inkubasi
  Bertolak belakang dengan kegiatan yang dilakukan di tahap persiapan, tahap inkubasi umumnya berisi kegiatan santai. Pada tahap ini, seseorang yang telah bekerja dengan konsentrasi yang tinggi, melarikan diri sejenak dari kegiatannya itu misalnya dengan mengadakan percakapan ringan dengan orang-orang yang tidak ada hubungannya dengan kegiatan yang sedang dilakukannya, pergi menonton film, berolahraga, berlibur.

  Pada saat santai tersebut, seringkali muncul gagasan brilian atau pemecahan masalah yang sudah lama dicari. Hal ini dapat terjadi dikarenakan:
  - Selama masa inkubasi, tanpa kita sadari otak terus bekerja mencari solusi masalah yang sedang kita tekuni;
  - Tubuh manusia membutuhkan waktu istirahat untuk menyegarkan dirinya kembali;
  - Ketika beristirahat, terjadi sintesis berbagai informasi yang sudah terkumpul.

- Tahap Iluminasi
  Klimaks dari tahap inkubasi adalah tahap iluminasi atau tahap datangnya gagasan.
- Tahap Verifikasi
  Akhirnya hasil atau gagasan yang diperoleh melalui tahap-tahap yang telah lalu harus diverifikasi. Apakah gagasan itu dapat dimengerti, diulang atau diproduksi?
  Tahap verifikasi ini, sebagai tahap dimana pengertian kreativitas dan inovasi bertumpang tindih. Dalam inovasi, suatu hasil cipta harus bermanfaat bagi masyarakat. Oleh sebab itu pada tahap verifikasi, pola berpikir analitis banyak berperan menguji manfaat hasil temuan yang diperoleh melalui proses kreativitas.

TEKNIK-TEKNIK BERPIKIR KREATIF

Teknik berpikir kreatif pada dasarnya adalah pilihan alat-alat yang dapat diambil untuk tujuan yang relatif sama, yaitu :

" menciptakan ide-ide baru sebanyak-banyaknya"

Secara praktis dapat mencakup semua bidang kegiatan dengan mencoba untuk menghilangkan ataupun mengurangi hambatan ganjalan-ganjalan mental yang secara inheren berada dalam diri kita masing-masing.

Beberapa teknik berpikir kreatif yang akan dibahas secara rinci berikut ini adalah :

- Merangsang Ide (Idea Spurring)
  Suatu teknik berpikir kreatif yang menggunakan bantuan suatu daftar pertanyaan yang dapat memacu/merangsang terciptanya suatu ide-ide baru.
  - Manfaat :
    - Mendapatkan gagasan-gagasan baru atas dasar ide-ide yang sudah ada
    - Melihat kaitan-kaitan hubungan yang baru
    - Memacu pemikiran-pemikiraaan baru
  - Teknik:
    - Memilih topik-topik yang akan dibahas
    - Hadapkan topik-topik tersebut kepada daftar kata pemacu dalam bentuk pertanyaaan.
    - Catatlah hasil baru yang diperoleh.

    Kata-kata Pemacu menurut Alex F. Osborn:
    SUBSTITUTE ?
    COMBINE ?
    ADAPT ?
    MAGNIFY ?
    MODIFY ?
    PUT TO OTHER USE ?
    ELIMINATE ?
    REVERSE ?

- Mendaftar Sifat (Attribute Listing)
  Suatu teknik berpikir yang menggunakan elemen-elemen sifat dari suatu hal yang bersifat Tangible (nyata).
  - Manfaat:

    Mendapatkan gagasan-gagasan perubahan atas dasar elemen-elemen sifat suatu benda (tangible) ataupun situasi nyata.
  - Teknik:

    Daftarkanlah semua sifat/karakteristik tersebut satu persatu sebagai dasar pemacu munculnya gagasan-gagasan baru.

- Hubungan yang Dipaksakan (Forced Relationship)

  Suatu teknik berpikir kreatif yang merangsang kreativitas atas dasar asosiasi bebas yang dipaksakan.
  - Manfaat:

    Mengembangkan gagasan-gagasan baru atas dasar kombinasi 2 gagasan lama yang independen dengan cara dipaksakan.
  - Teknik:
    - Isolasi elemen-elemen problem yang akan dibahas.
    - Temukan pola hubungan keterkaitan antar elemen tersebut.
    - Visualisasikan hubungan keterkaitan tersebut.
    - Analisis dan catat hubungan keterkaitan tersebut.
    - Mulailah mengembangkan gagasan-gagasan baru berawal dari "pola saat ini" tersebut.

- Sumbang Saran

Suatu cara untuk mendapatkan sejumlah besar ide dari sekelompok orang dalam waktu yang singkat. Sebagai satu teknik dalam pola berpikir kreatif yang dapat digunakan oleh kita semua. Namun agak berbeda dengan teknik-teknik yang lainnya karena :

- Teknik ini merupakan teknik yang paling populer kegunaannya.
- Karena kepopulerannya maka teknik ini juga paling sering salah digunakan.

TIGA HAL POKOK YANG MENDASARI TEKNIK SUMBANG SARAN TERSEBUT, YAITU:

- Aspek Jumlah Ide yang Banyak

  Penekanan terletak pada jumlah ide yang banyak bukan kualitasnya. Oleh karena itu perlu dipahami dulu sebelumnya bahwa ide-ide tersebut akan sangat bervariasi dari ide-ide yang istimewa sampai ide-ide yang tidak ada gunanya sama sekali. Semua ide tersebut dapat diterima karena pasti ada manfaat yang dapat digali.

- Sekelompok Orang

  Aspek kedua dari definisi tersebut adalah sekelompok. Merekalah yang menjadi sumber dari ide-ide tersebut; oleh karena perannya sangat menentukan, jumlah optimum untuk suatu kelompok adalah sekitar 12 orang. Dalam jumlah sekitar itu semua anggota dalam kelompok mempunyai peluang untuk turut berkontribusi. Jumlah maksimum adalah 20 orang, karena lebih dari itu kemungkinan orang mulai kesulitan menemukan kata-kata apabila sumbang sarannya berjalan dengan seru; dan bila itu terjadi ada kemungkinan mereka menjadi tidak antusias lagi. Jumlah minimum kelompok adalah 5-6 orang termasuk pimpinan kelompok; bila kurang dari itu maka ada bahaya lain yaitu kelompok menjadi ‘terlalu sopan’ dan mereka cenderung menjadi lebih kaku hingga semangat bebasnya kurang.

- Waktu yang Singkat
- Waktu adalah uang, maka dalam hal ini kita mencoba mengikuti prinsip ini ; apalagi kita melibatkan banyak orang. Selain iti waktu yang singkat ini bertujuan juga untuk menghindarkan kita terhambat oleh ganjalan-ganjalan mental yang menghambat kreativitas. Sebagai patokan umum untuk *brainstorming* hasil 100 buah ide dalam waktu 20 menit sudah termasuk baik.

PROSES PELAKSANAAN SUMBANG SARAN

Enam tahapan proses sumbang saran :

- Tahap Persiapan
  - Menyiapkan kertas-kertas flipchart dan spidol/alat secukupnya (Seluruh sumbang saran harus terpajang)
  - Susun tempat duduk peserta sedemikian rupa sehingga merasa santai.
  - Sekali sesi sumbang saran ini sudah berjalan, maka mereka tidak boleh terganggu oleh segala macam ketidak lancaran, karena hal tersebut akan mengganggu proses kreatif mereka.

- Pemanasan

  Sebelum sesi sumbang saran ini dilaksanakan, sebaiknya ada semacam usaha-usaha pemanasan yang bertujuan:
  - Mengingatkan kembali kepada para peserta akan adanya potensi hambatan dari ganjalan-ganjalan mental ersebut.
  - Mencoba melakukan pemanasan dengan latihan-latihan kecil untuk mencairkan suasana dan menghilangkan ganjalan-ganjalan tersebut.

- Merumuskan Masalah
  - Rumuskan masalah tersebut (kalau dapat oleh inisiatornya sendiri) dalam satu kalimat pendek dengan menggunakan sedikit mungkin kata-kata; namun cukup jelas.
  - Kelompok peserta dapat bertanya untuk mencoba memahami persoalan tersebut (paling tidak secara minimal), diskusi itu sebaiknya dibatasi tidak lebih dari 10 menit.
  - Pertanyaan-pertanyaan yang bersifat teknis ataupun analitis pada tahapan ini sebaiknya dihindari.

- Merumuskan kembali Permasalahan (Melihat dari sudut pandang yang berbeda)

- o Ingatkan kembali kepada kepala kelompok akan fenomena "bola besar"
- o Anjurkan kepada para peserta untuk membaca kembali rumusan permasalahan tersebut; mencoba menjauhkan diri dari permasalahan sehingga dapat malihatnya dari berbagai arah.
- o Kemudian minta kepada mereka untuk mencoba merumuskan kembali permasalahan tersebut dengan bantuan kata pemacu´ " Bagaimana cara untuk ……" (Sebaiknya para peserta seharusnya menggunakan kata bantu tersebut …). Setelah itu pilih yang terbaik.

- Pelaksanaan Sumbang Saran
  - o Perlu dikenali benar apakah suasana diantara para peserta sudah siap atau belum? Umumnya setelah melalui tahapan-tahapan tadi para peserta sudah siap untuk melaksanakan sesi sumbang saran tersebut.
  - o Ingatkan kepada para peserta akan kemungkinan hadirnya kembali hambatan dari ganjalan-ganjalan mental tersebut, dan juga adanya "pengaruh bola besar ".
  - o Mulailah sesi sumbang saran tersebut dengan cara melemparkan pertanyaan. Dengan cara apa saja kita dapat…."?
  - o Lakukanlah giliran secara berputar dan cukup cepat; jangan lupa menuliskan semua ide yang terkumpul dan diberi nomor secara berurutan. Jangan biarkan kertas flip chart bertumpuk; yang sudah penuh segera pindahkan, sebaiknya semua saran-saran tersebut dapat diamati para peserta dengan bebas selama sesi berlangsung.
  - o Selama sesi harus dijaga agar :
    - ☞ Tidak diperkenankan mengevaluasi ataupun menambahkan saran-saran pada ide yang muncul.
    - ☞ Tidak mengeluarkan komentar/suara/tingkah laku negatif apapun selama berlangsung sesi ini.
    - ☞ Para pencatat agar jangan sampai tertinggal/terlalu lambat… tempo yang lambat akan mengurangi efektivitas sesi sumbang saran ini.

Beberapa Saran Untuk Pemimpin Sumbang Saran

- Tahap-tahap dalam sumbang saran tersebut pada prakteknya tidak perlu dibawakan secara terpisah antara satu dengan yang lainnya.
- Kecuali untuk tahapan *persiapan* dan tahap *penutup* (penulisan akhir) seluruhnya harus dibawakan secara lancar; mengalir dari satu tahap ke tahap yang lainnya.
- Yang diperlukan adalah 'kepekaan' dari pemimpin sumbang saran. Sebaiknya harus mengetahui benar kapan kita berpindah dari satu tahap ke tahap berikutnya; karena setiap tahapan memerlukan 'touch'/perlakuan yang agak berlainan walaupun ide pokoknya tetap sama.
- Sebagai pemimpin sumbang saran perlu mematuhi *hukum pokok* sumbang saran sebagai berikut:
  - o Tunda !; segalamacam bentuk kritik, komentar, saran penilaian dan lain-lain selama jalannya sumbang saran.
  - o Berjalan bebas ; jangan campur baurkan antara rasional dengan kreativitas jadi biarkan acara ini mengalir dengan lancar.
  - o Kuantitas: jangan campur adukan dengan kualitas, pada tahap ini kita menginginkan jumlah ide-ide baru sebanyak-banyaknya oleh karena itu "semua ide relevan"
  - o Saling Menunjang: berusaha untuk merangsang dan saling menunjang satu sama lain. Kita menggunakan saran/pendapat orang lain sebagai pemacu timbulnya ide-ide baru.

Bab 2

Kiat Mengatasi Konflik

Konflik merupakan proses batin yang diliputi kegelisahan karena adanya pertentangan atau dapat dikatakan sebagai interaksi pertentangan antara dua pihak atau lebih. Sementara itu konflik dalam organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota atau kelompok yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas karena diantara mereka terjadi perbedaan dalam status, tujuan, nilai dan persepsi.

Konflik adalah bagian normal dari kehidupan dan kenyataannya bisa membantu menstimulasi perubahan ke arah positif. Konflik juga bisa merusak bila berlangsung terus-menerus pada isu yang sama. Kita dapat mengambil keuntunagn dalam kerja sama dengan orang lain dan memecahkan masalah lebih cepat dan lebih efektif dengan memahami bahwa konflik umumnya muncul karena adanya perbedaan pada tiga area yaitu : perbedaan *kepribadian, persepsi,* dan *tujuan*.

Ketika menghadapi konflik perlu diingat kepada orang-orang yang terlibat dalam konflik, bahwa tujuan mereka dapat dicapai bila mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Penekanan perlunya bekerja sama untuk memandang satu dengan yang lain sebagai anggota kelompok terlebih dahulu dan kemudian sebagai pesaing. Doronglah orang-orang yang berada dalam konflik untuk mengesampingkan bermacam-macam perbedaan dan berusaha bekerja sama untuk masa depan. Kemampuan untuk menghindari konflik atau memecahkan konflik ketika konflik terjadi akan memberikan keuntungan yang besar dalam bekerja sama dengan orang lain.

Tiga pandangan tentang konflik dalam organisasi, yakni : pandangan tradisional, pandangan perilaku dan pandangan interaktif.

- Pandangan Tradisional : konflik merupakan sesuatu hal yang tidak diperlukan dan membahayakan organisasi
- Pandangan Perilaku : konflik merupakan kejadian yang dapat timbul berulang kali dalam organisasi. Anggota –anggota dalam organisasi adalah manusia biasa yang memiliki keperluan dan kepentingan yang tentu saja dapat saling bertentangan.
- Pandangan Interaktif: konflik sebagai suatu hal yang tidak dapat dihindari dan merupakan hal yang penting. Pandangan ini masih beranggapan bahwa konflik dapat menghambat kelancaran kerja, dapat membahayakan perseorangan dan lebih jauh lagi dapat mencegah tercapainya tujuan organisasi. Di sisi yang lain beberapa konflik memang bermanfaat bagi organisasi, karena konflik tersebut dapat membuat organisasi tersebut bekerja lebih efektif.

Tiga situasi konflik pada umumnya yang terjadi : konflik dengan rekan kerja, konflik dengan bawahan yang pernah menjadi teman kerjanya dan konflik sesama bawahan. Cara mengatasi tiga situasi konflik tersebut dapat ditempuh dengan:

- *Mengatasi konflik diantara rekan kerja*; ketika berada dalam konflik kelompok sejenis, maka kendalikan amarah kita dan analisislah mengapa konflik itu timbul. Konflik itu disebabkan karena perbedaan tipe kepribadian atau karena perbedaan persepsi, atau karena tujuan yang membawa konflik. Masing-masing penyebab berperan dalam menciptakan konflik. Beberapa cara mengatasi konflik pada tipe situasi seperti ini adalah: tanya diri kita sendiri yaitu bagaimana orang lain mengancam tujuan kita dan bagaimana kita mengancama tujuan orang lain, sarankan bahwa kita mencapai tujuan yang saling menguntungkan, carilah jalan untuk menolong orang lain dan tanyalah harapan mereka tentang kita, mintalah persetujuan bagaimana anda akan menyelesaikan masalah diantara anda sebelum terjadi konflik yang berkepanjangan.

- *Mengatasi konflik dengan anak buah yang pernah menjadi rekan kerja* yaitu dengan cara; bicaralah dengan orang dimana memiliki konflik dengannya, kemukakan pemahaman anda tentang perasaan mereka, minimalkan posisi anda dari pemilikan kekuasaan diatas mereka, tanyalah pendapat mereka tentang

perubahan tingkah laku tertentu dan lakukan pendekatan dengan mereka tentang perubahan tingkah laku tertentu.

- *Mengatasi konfllik diantara bawahan* dengan cara :
  Dokumentasikan problem tingkah laku, temui mereka masing-masing secara individu, pertemukan kelompok-kelompok yang berkonflik secara bersama-sama dan tindak lanjuti sekali atau dua kali tiap-tiap orang.

Dengan demikian tugas pemimpin bukan menekan atau memecahkan semua konflik, melainkan mengelolanya, yakni menekan bahaya konflik sekecil mungkin dan memanfaatkan sebesar-besarnya kegunaan konflik.

Bentuk-Bentuk Konflik dalam Organisasi
- Konflik dalam diri perorangan.
- Konflik antara perorangan dalam satu organisasi.
- Konflik antara perorangan-perorangan dan kelompok-kelompok dalam suatu organisasi.
- Konflik antara kelompok suatu organisasi.
- Konflik antara organisasi-organisasi.

Sumber konflik dalam organisasi meliputi :
- Bersama-sama menggunakan sumber-sumber daya organisasi yang sama.
- Perbedaan dalam tujuan antara bagian/kelompok dalam organisasi.
- Saling ketergantungan pekerjaan dalam organisasi.
- Perbedaan nilai-nilai persepsi atau persepsi yang dianut oleh masing-masing bagian dalam organisasi.
- Sumber-sumber lain : seperti gaya perorangan, kekaburan organisasi dan masalah komunikasi.

Cara Mengatasi Konflik
- Mendorong konflik
  Biasanya dilakukan bila prestasi kerjanya sangat rendah karena tingkat konflik yang sangat rendah. Hal tersebut timbul karena tidak ingin ada rasa ketidakenakan diantara anggota. Peristiwa, tingkah laku dan informasi yang dapat menggerakkan seseorang melakukan sesuatu pekerjaan dengan lebih baik sering diabaikan. Toleransi antar anggota sangat tinggi, terutama dalam hal kelemahan-kelemahan dan prestasi yang rendah. Untuk mengubah keadaan itu perlu persiapan yang baik, cermat dan masak yakni:
  - Sikap yang mendukung dari top manajemen dalam melaksanakan adanya dorongan untuk konflik.
  - Mendorong konflik masih dalam batas-batas yang sehat, aman dan terkendali.

  Mendorong konflik pada dasarnya dapat dilakukan dengan cara:
  - Memasukkan orang luar
  - Untuk membuat orang-orang “bangun dari tidur yang nyenyak” maka dimasukkan orang baru dengan latar belakang, nilai-nilai hidup dan gaya kepemimpinan yang berbeda dari norma yang ada.
  - Mengubah arus
  - Melepaskan orang-orang atau kelompok dari komunikasi yang resmi, atau memasukkan orang-orang baru dalam jaringan informasi, dapat menimbulkan pembagian kekuasaan yang baru sehingga dapat menimbulkan konflik.
  - Penyusunan kembali organisasi
  - Mengubah susunan tim dan bagian-bagian, menyusun kembali anggota tim dengan anggota baru, tanggungjawab baru, hingga perlu penyesuaian. Konflik yang timbul selama ini dapat memperbaiki cara kerja lama dan mencari perbaikan-perbaikan, mendorong iklim yang lebih baik dan perubahan pandangan-pandangan.
  - Mendorong persaingan
  - Mencari pimpinan baru yang lebih cocok.

- Mengurangi konflik
  Mendinginkan temperatur perselisihan/memutuskan konflik dapat ditempuh dengan 3 cara, yakni:
  - Dominasi dan tekanan, biasanya dilakukan dengan cara:
    Menekan konflik, bukan menyelesaikan konflik dengan jalan memaksa menghentikan perselisihan.
    Menang kalah, yang kalah biasanya harus memberi jalan kepada yang lebih berwenang, tidak puas akan selalu melawan.
    Caranya , antara lain:
    Memaksa selesai
    Diplomasi
    Menghindar
    Mayoritas
  - Akomodasi, gunakan akomodasi bila terdapat kekeliruan dan untuk menunjukkan kewajaran; bila persoalan lebih penting bagi orang lain daripada bagi diri kita sendiri dan untuk memuaskan orang lain serta kerja sama.
  - Penghindaran, gunakan penghindaran jika ada masalah yang sepele, atau ada persoalan yang lebih penting dan mendesak; bila kita mempersepsikan tidak adanya peluang bagi terpuaskannya kepentingan kita; bila gangguan potensial lebih tinggi dari mengimbangi manfaat suatu pemecahan; membiarkan orang-orang agar dingin dan memperoleh perspektif kembali; bila pengumpulan informasi menggantikan keputusan yang segera; bila orang-orang lain dapat memecahkan konflik dengan efektif.
  - Kolaborasi, gunakn untuk menemukan pemecahan integratif bila kedua perangkat kepentingan terlalu penting untuk dikompromikan; bila sasaran kita adalah bekerja; satukan wawasan-wawasan dari orang-orang dengan perspektif yang berlainan; untuk memperoleh komitmen dengan memasukkan kepentingan kedalam suatu konsensus.
  - Persaingan, gunakan apabila tindakan cepat dan tegas itu vital; mengenai persoalan penting, dimana tindakan populer perlu dilaksanankan (dalam pemotongan biaya, memaksakan aturan yang tidak populer, disiplin); mengenai persoalan yang vital bagi kesejahteraan bila anda tahu anda benar; dan memperlakukan orang-orang yang tidak kompetitif.
  - Kompromi, ada beberapa cara untuk kompromi, yakni
    - Pemisahan
    - Perdamaian
    - Peraturan yang menentukan
    - Penyuapan/Kompensasi
    - Pemecahan integral, ada beberapa cara untuk pemecahan ini, yakni:
      - ☞ Musyawarah mufakat (consensus)
      - ☞ Konfrontasi
      - ☞ Pencapaian tujuan yang lebih tinggi

MENGATASI KONFLIK

Beberapa cara yang dapat dilakukan seorang pemimpin dalam mengatasi konflik yang terjadi, antara lain :

- Bersabar. Mengabaikan konflik (terutama untuk konflik ringan) meskipun hubungan yang berkonflik tetap berlanjut, karena pihak yang berkonflik kekurangan informasi ataupun akibat hukumnya lemah.
- Berikan kesempatan pada semua anggota kelompok untuk mengemukakan pendapatnya tentang hal-hal yang didinginkan, yang menurut persepsi masing-masing harus dipenuhi dengan memanfaatkan berbagai sumber daya.
- Meminta satu pihak menempatkan diri pada posisi orang lain, dan berikan argumentasi yang kuat mengenai posisi tersebut. Kemudian posisi peran itu dibalik, pihak yang tadinya menentang satu gagasan seolah-olah mendukungnya. Setelah itu masing-masing pihak diberi kesempatan untuk melihat posisi orang lain dari sudut pandang pihak lain.
- Menghindar. Tindakan yang dilakukan untuk mengakhiri hubungan dengan cara meninggalkannya. Keputusan untuk meninggalkan konflik itu didasarkan pada perhitungan bahwa konflik yang terjadi tidak memiliki kekuatan secara sosial, ekonomi dan emosional.
- Kekerasan/paksaan. Tindakan yang diambil dalam mengatasi konflik jika dipandang bahwa dampak yang ditimbulkan membahayakan.

- Negosiasi. Tindakan yang menyangkut pandangan bahwa penyelesaian konflik dapat dilakukan oleh orang-orang yang berkonflik secara bersama-sama tanpa melibatkan pihak ketiga. Kelompok tidak mencari pencapaian solusi dalam satu aturan, tetapi membuat aturan yang dapat mengorganisir hubungannya dengan pihak lain.
- Konsiliasi. Tindakan membawa semua yang berkonflik ke meja perundingan.
- Mediasi. Menyangkut pihak ketiga yang ikut membantu menyelesaikan konflik agar tercapai persetujuan.
- Arbitrasi. Kedua belah pihak yang berkonflik setuju pada keterlibatan pihak ketiga yang memiliki otoritas hukum dan mereka sebelumnya harus setuju untuk menerima keputusannya.
- Peradilan. Intervensi pihak yang berkonflik setuju pada keterlibatan pihak ketiga yang memiliki otoritas hukum dan mereka sebelumnya harus setuju untuk menerima keputusannya.
- Peradilan. Intervensi pihak ketiga yang berwenang untuk campur tangan dalam penyelesaian konflik, apakah pihak-pihak yang berkonflik itu menginginkan atau tidak.
- Pergunakan kewenangan. Pimpinan sebagai sumber kekuatan kelompok.

KIAT MEMIMPIN MELALUI PENERAPAN MANAJEMEN PERAN SERTA

Hubungan antara kepemimpinan dengan manajemen peran serta sangat erat. Hubungan yang erat ini melibatkan usaha kerja sama antara dua orang atau lebih, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen peran serta (participative management) adalah suatu pendekatan manajemen yang melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Keterlibatan secara aktif dari bawahan dengan menggunakan segala keahlian dan kreativitas mereka dalam memecahkan persoalan-persoalan manajemen yang penting. Pelaksanaan manajemen peran serta yang berdasarkan *shared authority* dari atasan dengan bawahannya tidak berarti atasan melimpahkan semua wewenangnya atau mengurangi wewenangnya dalam pengambilan keputusan melainkan menyertakan bawahan membuat keputusan dalam memecahkan persoalan manajemen yang penting.

Untuk mencegah pelimpahan seluruh wewenang , maka atasan perlu:

- menggariskan secara tegas dan jelas tugas-tugas dan fungsi-fungsi dari bawahan;
- melimpahkan wewenang kepada bawahannya terbatas dalam kaitannya untuk melaksanakan tugas-tugas dan fungsinya;
- menggariskan dengan jelas tanggung jawab bawahannya atas penggunaan wewenang yang telah dilimpahkan kepadanya;
- mendorong bawahan agar menerima pelimpahan wewenang dari atasannya dan melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebaik-baiknya.

Dari uraian diatas seorang atasan melaksanakan manajemen peran serta bila:

- wewenang dan kekuasaan diemban bersama dengan anak buah dalam proses pengambilan keputusan.
- bawahan terlibat secara aktif dan membantu atasannya yang bertindak sebagai pemimpin kelompok dalam pengambilan keputusan.
- bawahan memberikan input yang penting dan berharga dalam pengambilan keputusannya, sehingga keputusannya merupakan sutau keputusan tim manajemen.

Untuk dapat menetapkan pendekatan manajemen peran serta ini, para manajer harus :

- memilliki kemampuan hubungan antar manusia;
- mengerti dan memahami anak buahnya tentang sifat-sifatnya, pribadinya, wataknya dan kepentingan-kepentingannya;
- mampu berkomunikasi dengan baik;
- mampu mengatasi manajemen konflik dalam organisasinya;
- harus mampu membuat kekuatan masing-masing anak buahnya sebagai modal dan menghilangkan kelemahannya;
- harus mampu mengkompromikan harapan-harapan dan kepentingan dari kelompok-kelompok dan organisasi sedemikian rupa sehingga dapat dipertemukan.

Tujuan manajemen peran serta :

- untuk meningkatkan mutu keputusan manajemen;
- untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan manajer;
- untuk meningkatkan semangat dan kepuasan kerja karyawan dan manajer;
- memungkinkan organisasi lebih responsif/tanggap terhadap tuntutan lingkungan.

MANFAAT MANAJEMEN PERAN SERTA

- memungkinkan karyawan lebih mudah dalam menerima perubahan-perubahan manajemen peran serta menjadi salah sau kunci pendorong bagi organisasi dan menempatkan karyawan atau manajer pada kedudukan untuk bersikap *'changed oriented";*
- menciptakan hubungan yang yang damai dan serasi:
  - antara manajer dengan bawahannya;
  - antara manajer dengan serikat pekerja;
- meningkatkan komitmen (keterkaitan) karyawan atau manajer pada organisasi. Dengan menerapkan manajemen peran serta, para karyawan atau manajer merasa bahwa mereka mendapat tempat dan dihargai oleh organisasinya. Ini berarti, bahwa pemuasan kebutuhan harga diri dan realisasi dirinya dipenuhi oleh organisasi dimana mereka bekerja, sehingga dapat meningkatkan komitmen mereka kepada organisasi dimana mereka bekerja, sehingga dapat meningkatkan komitmen mereka kepada organisasinya;
- meningkatkan rasa percaya kepada manajemen. Karyawan atau manajer yang berperan serta akan cenderung meningkatkan rasa percaya dirinya kepada manajemen, karena dengan ikut sertanya mereka secara aktif dalam proses pengambilan keputusan, maka karyawan atau manajer yang bersangkutan dapat mengetahui motif dan keinginan manajemen yang memang baik;
- memudahkan pengelolaan bawahan. Bila bawahan telah berkomitmen, bersedia menerima perubahan dan percaya kepada manajemen, maka mereka lebih mudah untuk dikelola oleh atasannya;
- meningkatkan mutu keputusan manajemen. Manajemen peran serta dapat meningkatkan mutu keputusan manajemen, karena dalam proses pengambilan keputusan telah dipertimbangkan berbagai alternatif.
- meningkatkan mutu komunikasi antara atasan dengan bawahan. Jika manajemen peran serta ingin berhasil, maka keharusan berkomunikasi yang lancar menjadi syarat utama, terutama komunikasi keatas, sehingga memberikan informasi umpan balik yang sangat berguna bagi atasan;
- meningkatkan kerja sama (team work). Dengan berkurangnya konflik yang mungkin terjadi, kerja sama bisa lebih terjalin.

KIAT MENGIMPLEMENTASIKAN MANAJEMEN PERAN SERTA

Dalam usaha mengimplementasikan manajemen peran serta perlu menghilangkan terlebih dulu hambatan-hambatan terhadap manajemen peran seta, dengan jalan:

- Mengetahui lebih dulu tentang diri kita sendiri dan organisasi kita.
- Mengadakan diagnosa hambatan dengan cara:
  - Mengoidentifikasi hambatan tertentu pada masing-masing bidang;
  - Menentukan mengapa hambatan itu terjadi atau ada;
  - Menentukan tingkat atau kualitas hambatan tersebut;
  - Menentukan kapan hambatan-hambatan tersebut dapat dihilangkan dengan biaya finansial dan psikologis;
  - Menentukan bagaimana menghilangkan hambatannya;
  - Menentukan peranan kita sebagai manajer dalam menghilangkan hambatannya;
  - Menentukan bagaimana menghilangkan hambatannya
  - Menentukan peranan kita sebagai manajer dalam menghilangkan hambatannya.

Sebenarnya hambatan-hambatan dalam mengimplementasikan manajemen peran serta dapat dikategorikan dalam 3 kelas, yaitu:

Hambatan yang Controlable ialah hambatan dimana kita memiliki wewenang dan kekuasaan untuk menghilangkannya, seperti :

- Kurang cukupnya waktu yang dimiliki oleh seorang atasan terhadap bawahannya.
  - Kurangnya latihan-latihan yang dilaksanakan atau yang diperoleh bawahan.
  - Kurangnya keinginan atau hasrat dari bawahan untuk berpartisipasi.

Hambatan-hambatan yang kita dapat pengaruhi, untuk meniadakannya ialah :

- atasan yang tidak tahu tentang manajemen peran sera;
- iklim organisasi yang tidak kondusif untuk mempraktekkan manajemen peran serta;
- atasan yang tidak mau mencari dan menyediakan waktu untuk mempraktekkan manajemen peran serta.

Hambatan yang kita dapat mempengaruhi sedikit sekali atau menguasai untuk menghilangkannya. Hambatan-hambatan tersebut berupa :

- lingkungan eksternal organisasi
- struktur organisasi
- reputasi organisasi

Daftar Pustaka:

Veithzal, Prof. DR., MBA, Kiat Memimpin dalam Abad 21, PT. Raja Grafindo Persada, 2004.